

# **FORMULASI STRATEGI DI MTsN 2 BANDAR LAMPUNG**

## **Tesis**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

**AHMADI**  
**NPM. 1986131016**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**1442 H/ 2021 M**

# **FORMULASI STRATEGI DI MTsN 2 BANDAR LAMPUNG**

## **Tesis**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh  
**AHMADI**  
**NPM. 1986131016**

**Pembimbing 1 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd**  
**Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**1442 H/ 2021 M**

## ABSTRAK

AHMADI

Latar belakang dalam Penelitian ini adalah 1) Salah satu strategi untuk mengoptimalkan kualitas pendidikan adalah menerapkan rencana strategis yang secara maksimal. Suatu perencanaan strategis dibuat guna pada pencapaian suatu tujuan lembaga pendidikan. Setiap strategi akan memerlukan pengawasan ulang dan bahkan mungkin perubahan pada masa mendatang. Perencanaan strategi bertujuan agar organisasi menjadi kesatuan yang dapat menampilkan kinerja yang maksimal karena lembaga yang berhasil adalah lembaga yang jenjang efektivitas dan produktifnya semakin tua akan semakin tinggi. Dalam melaksanakan penyusunan program pendidikan acuannya adalah Perencanaan Strategis yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam mewujudkan keteraturan dan keterarahan dalam melaksanakan tiap program serta penganggarannya agar tetap konsisten dengan visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan yang telah dicanangkan. Formulasi strategi pada madrasah merupakan hal paling utama dalam pengelolaan madrasah, penyusunan renstra memerlukan keterlibatan semua pengambil keputusan, baik pengambil keputusan di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, maupun manajemen operasional. 2) Tujuan proses penyusunan renstra dengan tujuan output yang dihasilkan mampu bersaing dengan madrasah lainnya. Dengan Menerapkan perencanaan strategi, lembaga pendidikan akan mampu bersaing dan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan.

Secara spesifik Rumusan masalah yang akan dikaji penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana merumuskan visi dan misi di MTsN 2 Bandar Lampung? 2) Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal di MTsN 2 Bandar Lampung? 3) Bagaimana analisis pilihan strategi dan Faktor kunci keberhasilan di MTsN 2 Bandar Lampung? 4) Bagaimana penetapan tujuan, sasaran dan strategi di MTsN 2 Bandar Lampung?

Hasil penelitian yang diperoleh: 1) Dalam melaksanakan proses visi dan misi kinerja madrasah serta warga madrasah menjadi begitu penting, tidak adanya perubahan pada visi dan misi madrasah menjadikan bahwa visi dan misi madrasah menjangkau ke semua pihak. 2) Konsep Evaluasi Diri Mandiri begitu melekat pada MTsN 2 Bandar Lampung. Kepala madrasah menyadari bahwa tantangan saat ini dalam perubahan globalisasi menjadikan tuntutan bagi sumber daya manusia untuk meningkatkan program unggulan agar mampu bersaing. 3) tolak ukur dalam analisis pemilihan strategi adalah pada analisis swot keberhasilan pada peserta didik menunjukkan bahwa hasil pretestasi merupakan jawaban dari kunci keberhasilan madrasah. 4) Urgensi renstra pada madrasah menjadikan pedoman bagi setiap madrasah lainnya oleh karena itu renstra merujuk pada aspek-aspek madrasah yang terlaksana. Fokus pada renstra meliputi proses perumusan visi dan misi madrasah.

Kata Kunci : Formulasi Strategi



## PERSETUJUAN

Judul Tesis : Formulasi Strategi di MTsN 2 Bandar Lampung

Nama Mahasiswa : Ahmadi

NPM : 1986131016

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

## MENYETUJUI

Telah disetujui untuk diajukan dan dipertahankan  
Dalam ujian terbuka pada Program Pascasarjana (PPs)  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

NIP. 197211211993032007

  
Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

NIP. 197208182006041006

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

  
Dr. Hj. Yetri, M.Pd

NIP. 196512151994032001



## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul Formulasi Strategi di MTsN 2 Bandar Lampung, ditulis oleh:  
Ahmadi, NPM: 1986131016 telah diujikan dalam Ujian Terbuka Tesis tanggal 17  
Februari 2021 pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

### Tim Pengujii

Ketua : Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.

Sekretaris : Dr. Hj. Yetri, M.Pd.

Penguji I : Dr. H. Subandi, MM.

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd.

Penguji III : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.  
NIP. 196010201988031005

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥٠﴾

Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,

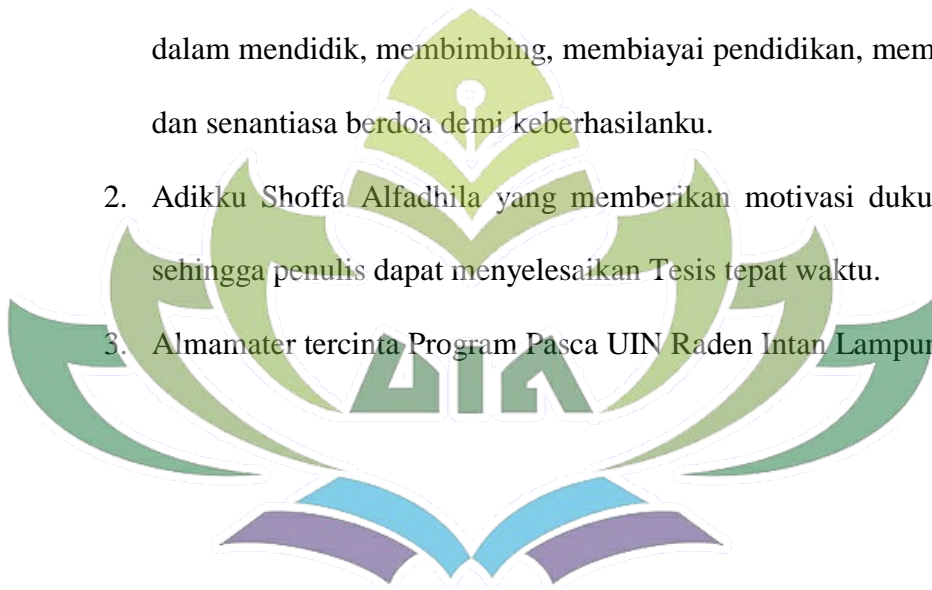




## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmatnya, sehingga selesailah Tesis ini. Sebagai tanda bakti, hormat dan kasih sayang, kupersembahkan karya ini kepada

1. Orang tuaku tercinta Bapak Darwin dan Ibu Leni Sutri yang telah membesarkanku dengan penuh kasih sayang dan kesabaran yang luar biasa dalam mendidik, membimbing, membiayai pendidikan, memberi semangat dan senantiasa berdoa demi keberhasilanku.
2. Adikku Shoffa Alfadhila yang memberikan motivasi dukungan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis tepat waktu.
3. Almamater tercinta Program Pasca UIN Raden Intan Lampung



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul Formulasi Strategi MTsN 2 Bandar Lampung, dalam memenuhi syarat untuk meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) UIN Raden Intan Lampung.

Dalam penyusunan Tesis penulis menyadari bahwa banyak kekeliruan dan kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Dalam kesempatan ini penulis, ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya Tesis ini, terutama kepada:

1. Prof.Dr.H. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Pasca UIN Raden Intan yang telah memberikan kemudahan dalam berbagai hal, sehingga penulisan Tesis ini berjalan dengan baik.
2. Dr.Hj. Yetri, M.Pd sebagai Ketua Jurusan S2 MPI dan Andi Thahir, M.A, Ed.D selaku sekretaris jurusan S2 MPI, yang telah membantu dalam proses perkuliahan serta memberikan dorongan dan motivasi.
3. Prof.Dr.Hj Siti Patimah, M.Pd sebagai pembimbing I yang telah memberikan dorongan bimbingan, arahan dan petunjuk sehingga Tesis ini selesai.
4. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd sebagai pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk sehingga Tesis ini selesai
5. Hi.Hatanis, BA selaku orang tua dikampus yang tidak hentinya memberikan motivasi masukan serta saran bagi perkuliahan hingga Tesis ini selesai.



6. Teman-Temanku Ayu handayani, Endang Safitri, Niken Sri Hartati, Aditya Henda Ramadhan, Feri Toni Ridho serta Reni Mustika, yang mengisi hari-hari dalam perkuliahan serta membantu memberikan motivasi hingga Tesis ini selesai
7. Teman-temanku seperjuangan MPI A Angkatan 19, yang selalu memberikan support sampai terselesainya Tesis ini.
8. Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung yang telah menyediakan berbagai literatur yang relevan dengan Tesis ini.
9. Tarmadi M.Pd, selaku kepala MTsN 2 Bandar Lampung, yang telah memberikan izin dan membantu kelancaran proses penelitian penulis.

Penulis menyadari dalam penyusunan Tesis ini masih banyak kekurangan yang tentunya tidak sengaja. Akhir kata, penulis berharap, semoga Tesis ini berguna bagi peneliti pribadi dan bermanfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, Februari 2021

AHMADI  
NPM 1986131016

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
MOTTO .....	iii
PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vi

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian.....	17
C. Sub Fokus Penelitian.....	17
D. Rumusan Masalah.....	18
E. Tujuan dan manfaat Penelitian.....	18

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Formulasi Strategi .....	
1. Merumuskan Visi dan Misi.....	21
2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	29
3. Analisis Pilihan Strategi dan faktor kunci keberhasilan .....	36
4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi .....	37
B. Formulasi dalam Perspektif Islam .....	41
C. Penelitian Relevan .....	42

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode penelitian.....	44
B. Latar penelitian .....	45
C. Jenis penelitian.....	45
D. Sumber Data Penelitian.....	47
E. Teknik pengumpulan data.....	48

F. Metode analisis data.....	51
G. Pengujian Keabsahan Data .....	52

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum tentang Lokus Penelitian .....	55
B. Temuan Penelitian .....	80
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	108

#### **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

A. Kesimpulan .....	123
B. Rekomendasi.....	124

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN 1 INSTRUMEN PENELITIAN**

#### **LAMPIRAN 2 PEDOMAN WAWANCARA**

#### **LAMPIRAN 3 KERANGKA OBSERVASI**

#### **LAMPIRAN 4 KERANGKA DOKUMENTASI**

#### **LAMPIRAN 5 DOKUMEN PENDUKUNG (FOTO DAN DOKUMEN)**





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Fokus pembaruan Pendidikan Nasional diarahkan ke tingkat sekolah, karena disadari bahwa sekolah merupakan garda terdepan dalam peningkatan mutu pendidikan. Sekolah paling tahu permasalahan pendidikan yang dihadapi, kebutuhannya, keunggulannya dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan. Setiap sekolah memiliki keunggulan tersendiri, seperti bidang seni, ekstrakurikuler, prestasi akademik, kedisiplinan dan keunggulan dari segi fasilitas sekolah.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan komponen yang memiliki peran yang strategis bagi bangsa dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Salah satu tujuan itu tertuang dalam pembukaan UUD 1945 pada alinea ke empat yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan usaha yang terencana dan terprogram dengan jelas dalam agenda pemerintah yang berupa penyelenggaraan pendidikan.<sup>2</sup>

Perencanaan merupakan satu hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini karena sering kali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam proses pengelolaan pendidikan. Perencanaan dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu

---

<sup>1</sup>Ieke Poelihawati and Aris Pongtuluran, “Perencanaan Strategis Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMP Kristen Penabur Gading Serpong”, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol. 3 No. 1 (2006), p. 25–34,.

<sup>2</sup>Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), h.26.

proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pada dasarnya perencanaan bermakna sangat kompleks. Perencanaan dapat didefinisikan dalam berbagai macam ragam, tergantung perspektif yang digunakan serta latar belakang mempengaruhi seseorang untuk mendefinisikannya. Dalam arti seluas-luasnya, perencanaan biasanya dimaknai sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam bidang pendidikan, perencanaan merupakan salah satu faktor kunci efektivitas terlaksananya aktifitas pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan bagi setiap jenjang dan jenis pendidikan pada tingkat nasional maupun local.<sup>3</sup>

Dalam bidang pendidikan, perencanaan merupakan salah satu faktor kunci efektivitas terlaksananya aktifitas pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan bagi setiap jenjang dan jenis pendidikan pada tingkat nasional maupun lokal.<sup>4</sup>

Ada pun landasan dasar perencanaan pendidikan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya. Dalam hal ini manajemen yang seperti apa yang akan diterapkan, sehingga suatu rencana yang diharapkan tersebut akan terealisasi dengan baik.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Ading Sudiana, "URGensi PERENCANAAN DALAM ADMINISTRASI PENDIDIKAN ISLAM", *Al-Mujaddid / Jurnal Ilmu-ilmu Agama*, Vol. 1 No. 1 (2018), p. 1–18,.

<sup>4</sup>*Ibid.*

<sup>5</sup>Ahmad Ridwan, "Implementasi Fungsi Planning Di Sekolah Dalam Kerangka Manajemen Pendidikan Islam", *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, Vol. 2 No. 2 (2019) <https://doi.org/10.24014/ijiem.v2i2.7932>.

Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Sebagai suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsure kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau criteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi dan sasaran bagi pelaksanaannya.<sup>6</sup>

Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang. Dengan demikian, perencanaan yang baik hendaknya memerhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, yang keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menengah/ sedang (5-10 tahun), dan rencana jangka panjang (di atas 10 tahun).<sup>7</sup>

Idealnya dalam melaksanakan penyusunan program pendidikan acuannya adalah Perencanaan Strategis yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam mewujudkan keteraturan dan keterarahan dalam melaksanakan tiap program serta penganggarannya agar tetap konsisten dengan visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan yang telah dicanangkan.<sup>8</sup>

Bahwa perencanaan strategis dipahami sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana

---

<sup>6</sup>Manap Soemantri, *Perencanaan Pendidikan: Konsep Dasar Perencanaan / Pendidikan, Analisis Posisi Sistem Pendidikan Dan Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*, (Bogor: PT Penerbit ITB Press, 2014). h.1

<sup>7</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004). h.49-50

<sup>8</sup>Evy Segarawati Ampy, "Penerapan Perencanaan Strategis Dalam Penyusunan Program Pendidikan", *Jurnal Eklektika*, Vol. 1 No. 2 (2013), p. 173.,



menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.<sup>9</sup>

Pengaruh globalisasi tak bisa dihindarkan dari setiap organisasi untuk melakukan perubahan dan pembenahan dalam rangka mencapai tujuannya, baik organisasi usaha, organisasi sosial maupun organisasi pendidikan. Didunia pendidikan, persaingan tak bisa dihindarkan dengan munculnya lembaga-lembaga pendidikan mulai dari play group/MDT, SD/MI, SLTP, MTS/ SLTA/MA sampai perguruan tinggi yang berlabel internasional. Tentu ini sebuah tantangan bagi dunia pendidikan kita untuk melakukan upaya-upaya penataan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan perubahan.

Salahsatu strategi untuk mengoptimalkan kualitas pendidikan adalah menerapkan rencana strategis yang secara maksimal. Suatu perencanaan strategis dibuat guna pada pencapaian suatu tujuan lembaga pendidikan. Setiap strategi akan memerlukan pengawasan ulang dan bahkan mungkin perubahan pada masa mendatang. Perencanaan strategibertujuan agar organisasi menjadi kesatuan yang dapat menampilkan kinerja yang maksimal karena lembaga yang berhasil adalah lembaga yang jenjang efektivitas dan produktifnya semakin tua akan semakin tinggi.<sup>10</sup>

Perencanaan dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan bagian terpenting dari gerak lajunya lembaga pendidikan. Oleh sebab itu lembaga pendidikan perlu membuat rencana umum yang menyeluruh untuk kemudian dibuat rencana-rencana khusus agar memudahkan pelaksanaan kegiatan pendidikan, dengan demikian pelaksanaan kegiatan pendidikan akan lebih sistematis, terarah, efektif dan efisien.

---

<sup>9</sup>Syahrul, "Perencanaan Strategis Dan Praktik ....", *Shautut Tarbiyah*, Vol. 36 (2017), p. 1–18,.

<sup>10</sup>Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), h.27.

Urgensi perencanaan dalam Penyelenggaraan Pendidikan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin untuk menjaga mutu lembaga.<sup>11</sup>

Perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh karena itu perencanaan penting karena: (1) Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. (2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. (3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. (4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. (5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja.<sup>12</sup>

Perubahan di tingkat perilaku konsumen, dalam hal ini adalah masyarakat (orang tua dan siswa). Konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan, fasilitas pendidikan maupun biaya pendidikan. Oleh karena itu manajemen pendidikan harus mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan dapat bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan tuntutan perubahan akibat derasnya arus globalisasi, maka penerapan manajemen strategi menjadi sebuah

---

<sup>11</sup>Moh. Nahrowi, "Perencanaan Strategis, Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Madrasah", *Jurnal Studi Keislaman*, 2014, p. 9–10,.

<sup>12</sup>Muhammad Sahnun, "Urgensi Perencanaan Pendidikan Di Sekolah Dasar", *Jurnal PPkn dan Hukum*, Vol. 12 No. 2 (2017), p. 142–159, (On-line), tersedia di: <https://pbpp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPB/article/view/4696> (2017).

keniscayaan, terutama di lembaga pendidikan. Dengan penerapan manajemen strategi, lembaga pendidikan akan mampu bersaing dan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan. Manajemen pendidikan yang diterapkan di lingkungan internal sistem persekolahan hanyalah sebagian dari tanggung jawab pihak pimpinan sebagai manajer pendidikan.

Para pengelola pendidikan (kepala sekolah, kepala dinas pendidikan) sebagai eksekutif modern saat ini belum mampu mengamati dan merespons segenap tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan eksternal baik yang dekat maupun yang jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung pada operasional lembaga pendidikan, seperti berbagai potensi dan keadaan dalam bidang pendidikan yang menjadi konsentrasi usaha sekolah itu sendiri, situasi persaingan, situasi pelanggan pendidikan, dan pengguna lulusan. Kesemuanya berpengaruh pada penentuan strategi yang diperkirakan mendukung sekolah mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal yang jauh adalah berbagai kekuatan dan kondisi yang muncul di luar lingkungan eksternal yang dekat meliputi keadaan sosial ekonomi, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan global. Secara tidak langsung berpengaruh terhadap penyelenggaraan sistem pendidikan di suatu sekolah.

Faktor lingkungan internal dan eksternal perlu diantisipasi, dipantau, dinilai, dan disertakan sedemikian rupa ke dalam proses pengambilan keputusan eksekutif. Para pengambil keputusan, termasuk di dalamnya kepala sekolah maupun pengelola pendidikan lainnya seringkali terpaksa mengalahkan tuntutan kegiatan interen dan eksteren lembaga pendidikan demi melayani bermacam kepentingan seperti urusan rutin, dinas, bekerja harus selalu di bawah petunjuk atau pedoman kerja yang ditetapkan oleh birokrasi tanpa mempertimbangkan kebutuhan eksternal



organisasi yang terus berubah, sehingga proses pengambilan keputusan seringkali tidak maksimal dalam menghasilkan keputusan-keputusan strategis. Akibatnya persoalan aktual lembaga pendidikan yang dihadapi tidak dapat terselesaikan secara maksimal.

Pengamatan dan penilaian yang dilakukan secara simultan terhadap Lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan memungkinkan para pengelola pendidikan mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang ada untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan berbagai rencana pendidikan secara berhasil. Rancangan yang bersifat menyeluruh ini dapat dilakukan melalui proses tindakan yang dikenal sebagai manajemen strategik.<sup>13</sup>

Hal Ini ditegaskan dalam Firman Allah Al-Qur'an Surat Yusuf 47-49: Berbunyi

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya : (47). Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. (48). Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. (49). Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur."<sup>14</sup>

Berdasarkan Firman Allah di atas dapat disimpulkan yaitu sebagaimana Nabi Yusuf menyampaikan ide perencanaan manajemen dalam jangka waktu yang panjang atau sekitar 15 tahun dalam mengantisipasi datangnya masa peceklik. Disebutkan pula

<sup>13</sup> Ahmad Khorri, "Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1 (2016), p. 75–99,.

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, *Al-'Aliyy Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2007).

secara jelas bahwa agar setiap muslim memperhatikan dan merencanakan apa yang harus diraih di hari akan datang.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan ini, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya lembaga pendidikan formal.<sup>15</sup>

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil output harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil output yang ingin dicapai. Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Nur Kholis, *Op.Cit.* h.26.

<sup>16</sup>Ketut Bali Sastrawan, "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 5 No. Nomor 2 (2019), p. 203–213,.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mengimplementasikan pendidikan agama dan akhlak serta pendidikan formal, madrasah memberikan pelayanan berupa program-program unggulan seperti program tahfidz qur'an juga mengedepankan program ekstrakurikuler. Hal ini juga didukung dari program visi-misi madrasah tentunya kinerja tenaga pendidik sesuai dengan visi-misi madrasah. Tentunya menjadi upaya kepala madrasah bagaimana merencanakan program dengan baik tentunya keterlibatan selain dari kepala madrasah juga waka kurikulum serta komite sekolah demi kemajuan madrasah.

Sistem, model, dan strategi pendidikan yang demikian itu memang memerlukan biaya, tenaga guru dan kependidikan. Serta fasilitas belajar yang memenuhi syarat. Disamping pemerintah dan masyarakat menyediakan pendidikan berkualitas internasional dan nasional, mereka juga harus menyiapkan pendidikan berkualitas regional. Menghadapi persaingan global yang semakin kuat, mau tidak mau pemerintah dan masyarakat menyiapkan SDM nya mengerahkan segenap potensinya melalui suatu system dan strategi pendidikan yang mampu merespon berbagai tantangan tersebut.<sup>17</sup>

Kepala madrasah juga melibatkan seperti wakil kepala sekolah/waka kurikulum serta komite sekolah dalam hal perencanaan pendidikan tentunya juga banyak yang dipertimbangkan juga dalam program-program yang diambil demi kemajuan madrasah serta juga program yang diunggulkan dari sekolah tersebut, karenanya kemajuan seperti ilmu pengetahuan teknologi juga didukung jugadengan pendidikan pendidikan agama seperti program tahfidzul qur'an juga harus diupayakan, mengingat tren sekolah IT (ilmu terpadu) menjadi pasar pendidikan

---

<sup>17</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h.5.



tentunya juga menjadi tantangan bagi sekolah manakah dapat bersaing dengan sekolah lainnya.

Perencanaan pendidikan menempati posisi strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pendidikan itu memberikan kejelasan arah dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga manajemen lembaga pendidikan akan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien.<sup>18</sup>

Agar pengelolaan sekolah tersebut dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategis sebagai sebagai suatu upaya untuk mengendalikan sekolah secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi program kegiatan belajar mengajar dalam visi dan misi. Sedemikian rupa tujuan dan sasarannya tercapai. Perencanaan strategis merupakan landasan bagi sekolah dalam menjalankan proses pendidikan. Komponen dalam perencanaan strategis paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan sasaran dan strategi tersebut harus dilakukan pengelola sekolah, agar sekolah memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan.

Formulasi strategi atau rencana strategis (Renstra) adalah rencana jangka panjang, yang dihasilkan setelah organisasi/institusi pendidikan melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, untuk menangkap peluang dan mengatasi ancaman eksternal dengan kekuatan yang dimiliki organisasi pendidikan, serta memperbaiki kelemahan internal pendidikan, kemudian menyusun atau melakukan tinjauan terhadap visi, dan misi pendidikan. Penyusunan Renstra memerlukan keterlibatan

---

<sup>18</sup>Moh. Nahrowi, *Loc. Cit.*

semua pengambil keputusan, baik pengambil keputusan di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, maupun manajemen operasional.<sup>19</sup>

Didalam sebuah organisasi agar bisa tetap maju, perencanaan harus memperhatikan kondisi dan situasi internal maupun eksternal organisasi. Dalam pendidikan, analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal merupakan langkah utama dalam penyusunan perencanaan strategis. Hal ini sering sekali dilupakan, karena pendidikan saat ini lebih menekankan instruksi atasan yang kadangkala kurang relevan dengan kebutuhan lingkungan. Pendidikan merupakan sistem terbuka, sehingga organisasi pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan, melainkan juga harus bergantung pada lingkungan.

Lingkungan organisasi merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategis pendidikan. Secara umum perencanaan strategis terdiri atas tiga langkah: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu pertama lingkungan luar yang pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi misalnya kondisi pasar, kondisi ekonomi, dan lainnya. Kedua, lingkungan dalam, yaitu faktor-faktor di dalam organisasi yang

---

<sup>19</sup>Din Oloan Sihotang et al., "Analisis Perencanaan Strategis Di SMP Swasta Arina Sidikalang", Vol. 11 No. 2 (2018), p. 27-39,.

menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya ke arah tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Proses formulasi strategi merupakan elemen penting dalam manajemen strategi tentunya didukung oleh SDM yang berkualitas dan berkompeten menjadikan faktor dalam formulasi strategi pendidikan, formulasi strategi tentunya menjadi tolak ukur bagi institusi pendidikan, pemahaman formulasi bagi SDM tentunya harus diperhatikan setiap unsur-unsurnya.

MTsN 2 Bandar Lampung menyelenggarakan pendidikan dengan baik didukung oleh perencanaan yang baik pelaksanaan yang baik serta juga didukung oleh program-program unggulan, menurut teori dari Fred R. David yang dikutip Sedarmayanti dalam buku manajemen strategi bahwa Aspek Manajemen Strategi yaitu Formulasi terdapat: Perumusan Visi Misi, Analisis Pilihan Strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan dan Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi.

Untuk memperkuat latar belakang peneliti menemukan rencana program madrasah yang dimuat dalam RKM (rencana kerja madrasah) berikut.

**TABEL 1<sup>21</sup>**

**PROGRAM PENGEMBANG MADRASAH**

**PADA MTs Negeri 2 Bandar Lampung**

<b>SASARAN</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>INDIKATOR KEBERHASILAN</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>PENANGGUNG JAWAB</b>
Tersedianya	Pengembang	Sekolah belum	Rapat	Kepala

<sup>20</sup>Dian Cita Sari, "Perencanaan Strategis Pendidikan Islam Dalam Pendekatan Budaya Organisasi Universitas Abdurrah Riau", *IDARAH / Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, Vol. 2 No. 1 (2018), p. 19–26, (On-line), tersedia di: <https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/idarrah> (2018).

<sup>21</sup>RKM MTs Negeri 2 Bandar Lampung

alat eraga visual berupa LCD, TV, Komputer dan CD serta kaset yang berhubungan dengan materi pelajaran	n kurikulum dan pembelajaran	memiliki LCD untuk semua kelas dan hanya beberapa kelas saja yang sudah ada, dan CD serta kaset yang berhubungan dengan materi pelajaran serta komputer	Komite dan dewan guru	Madrasah
			Sosialisasi program pada wali murid	Kepala Madrasah
			Menjalin Kerja Sama dengan HMI	Komite Madrasah
Tersedianya buku kelas VII, VIII, IX 16 Mata Pelajaran	Pengembangan kurikulum dan pembelajaran	Sekolah memiliki buku kelas VII, VIII, IX 16 Mata Pelajaran	Pengadaan buku melalui kerjasam dengan bos buku	Kepala Madrasah dan Bendahara BOS buku
			Kerja sama	Kepala



			dengan penerbit dengan tiga serangkai	Madrasah dan Bendahara BOS buku
Terciptannya keberanian speaking english, arab, berdiskusi, kecakapan memecahkan soal	Pengembangan kurikulum dan pembelajaran	Peserta didik mengamplikan kemampuan speaking english, arab kecakapan berdiskusi dan kecakapan memecahkan soal	Pembentukan kelompok Belajar	Kepala Madrasah, guru bidang studi bahasa inggris dan bahasa arab
			Pengadaan tourisme dari timur tengah dan thailand	Kepala Madrasah, guru bidang studi bahasa inggris dan bahasa arab
			Pengadaan kegiatan dengan native speaker (Pembicara Asli)	Kepala Madrasah, guru bidang studi bahasa inggris dan bahasa arab

			pengadaan lomba speak lokal Tingkat KKM	
Terbentuknya peserta didik yang terampil	Pengembangan kurikulum dan pembelajaran	Peserta didik siap dalam kecakapan kehidupan	Pengadaan kerja sama dengan SMK terdekat	Kepala Madrasah dan waka humas
Terbentuknya tenaga pendidik yang profesional	Pengembangan kurikulum dan pembelajaran	Tenaga pendidik berkualitas	Peningkatan kecakapan pendidik melalui pelatihan PAIKEM dan kurtilas	Kepala Madrasah dan waka kurikulum
			Peningkatan Kecakapan PTK	Kepala Madrasah dan waka kurikulum
Terlaksananya kajian keagamaan	Pengembangan kurikulum dan	Tenaga pendidik berkualitas	Peningkatan kecakapan	Kepala Madrasah dan waka

guru-guru dan karyawan tata usaha	pembelajaran		mental dan spiritual keagamaan	kurikulum
Terlaksananya pembinaan ketrampilan kaligrafi anggota rohis	Kepala Madrasah dan waka kurikulum	Peserta didik siap dalam kecakapan kehidupan	Peningkatan kecakapan keterampilan penulisan kaligrafi	Kepala Madrasah dan waka kurikulum
Terlaksananya usaha fotocopy	Kepala Madrasah dan waka kurikulum	Penambahan hasil usaha madrasah	Peningkatan kerjasama antara siswa, guru dan tata usaha madrasah	Kepala Madrasah dan waka humas
Terlaksananya penambahan usaha kantin madrasah	Kepala Madrasah dan waka humas dan waka sarana prasarana	Penambahan hasil usaha madrasah	Peningkatan kerjasama antara siswa guru dan tata usaha madrasah	Kepala Madrasah dan waka humas waka sarana prasarana
Terlaksananya	Pengembang		Pembuatan	Kepala

a kegiatan	n kurikulum		rincian studi Kerjasama dengan lembaga bahasa	Madrasah
------------	-------------	--	--	----------

Berdasarkan program diatas dapat dipahami bahwa beberapa aspek seperti sarana prasaran dalam proses pembenahan serta aspek lainnya juga dalam pelaksanaannya berjalan sesuai dengan indikator keberhasilan.

MTsN 2 Bandar Lampung menyelenggarakan pendidikan dengan didukung program unggulan yaitu kelas unggul, berdasarkan surat keputusan menteri berikut pemaparannya:

Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 054/U/1993, bahwa untuk mewadahi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan yang tinggi atau keberbakatan sebagaimana disebutkan dalam pasal 15 bahwa:

- Pelayanan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki bakat istimewa dan kecerdasan luar biasa dapat diberikan melalui jalur pendidikan sekolah dan jalur pendidikan luar sekolah.
- Pelayanan pendidikan peserta didik yang memiliki bakat istimewa dan kecerdasan luar biasa melalui jalur pendidikan sekaolah dapat diberikan dengan menyelenggarakan program khusus dan program kelas khusus.

MTs Negeri 2 Bandar Lampung tidak ingin ketinggalan untuk ikut serta dalam memperbaiki kualitas pendidikan di lingkungan madrasah. Ini mengingat sebagian



masyarakat masih memiliki *image* yang keliru bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang terbelakang ditinjau dari banyak aspek, diantaranya: aspek SDM, sarana prasarana, kurikulum, input dan output siswa dan pengelolaan madrasahnyanya. Anggapan ini justru semakin memacu MTs Negeri 2 Bandar Lampung untuk terus berbenah dan mensosialisasikan kepada masyarakat bahwa *image* yang keliru itu tidak seluruhnya benar. Bahwa Madrasah pada dasarnya memiliki peluang, potensi dan kemampuan bersaing yang sama dengan sekolah-sekolah umum. Termasuk mengelola sistem dan proses belajar mengajar dalam upaya mengembangkan peserta didik yang memiliki kecerdasan atau bakat yang di atas rata-rata (tinggi).

Keterbukaan mengarahkan manajemen pada pembuatan keputusan partisipatif disekolah. Keputusan partisipatif memiliki keuntungan yaitu memperkuat kemampuan sekolah menghindari masalah yang tidak perlu. Hanya melaksanakan kegiatan yang kontribusinya ada terhadap mutu. Budaya kerja penuh dengan motivasi dan budaya mutu akan menjadi system nilai disekolah. Sedimua personal sekolah terlibat dan memahami mengapa keputusan itu tetapkan.

## **B. Fokus Penelitian**

Adapun Yang menjadi fokus penelitian ini adalah: Formulasi Strategi di MTsN 2 Bandar Lampung.

## **C. Sub Fokus**

Sementara yang menjadi sub fokus penelitian ini adalah

1. Perumusan Visi dan Misi
2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal
3. Analisis Pilihan Strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan
4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi

#### **D. Rumusan Masalah**

Adapun secara spesifik perumusan masalah yang akan dikaji penilitan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Merumuskan visi dan misi di MTsN 2 Bandar Lampung?
2. Bagaimana Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal di MTsN 2 Bandar Lampung?
3. Bagaimana analisis pilihan strategi dan Faktor kunci keberhasilan di MTsN 2 Bandar Lampung?
4. Bagaimana penetapan tujuan, sasaran dan strategi di MTsN 2 Bandar Lampung?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berikut tujuan dan manfaat dari penelitian diatas sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perumusan visi dan misi di MTsN 2 Bandar Lampung
2. Untuk mengetahui analisis lingkungan internal dan eksternal di MTsN 2 Bandar Lampung
3. Untuk mengetahui analisis pilihan strategi dan Faktor kunci keberhasilan di MTsN 2 Bandar Lampung
4. Untuk mengetahui penetapan tujuan, sasaran dan strategi di MTsN 2 Bandar Lampung.

Penelitian ini memiliki manfaat diantaranya:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu wawasan dan informasi bagi para pembaca, bahwasannya peran pemimpin serta bawahan juga berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penulis mengharapkan dapat memberikan kontribusi sumbangan ilmiah dan masukan bagi semua pihak yang berkepentingan dengan masalah manajemen strategi.
- b. Untuk menambahkan pengalaman, wawasan serta ilmu pengetahuan untuk memenuhi syarat akademik bagi penulis.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Formulasi Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi yang akan dilaksanakan.<sup>22</sup>

Perencanaan strategis juga merupakan proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun kedepan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.<sup>23</sup>

Perencanaan strategik adalah proses pertama dalam tahapan manajemen strategik. Proses ini dilakukan diantaranya untuk menilai keadaan atau kondisi saat ini dan kondisi dimasa depan, mengidentifikasi kondisi masa depan yang mungkin terjadi

---

<sup>22</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h.139.

<sup>23</sup>Rusniati and Ahsanul Haq, "Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi", *Jurnal INTEXNA*, Vol. 2 (n.d.).



bagi organisasi dan kemudian mengembangkan strategi, kebijakan, dan prosedur untuk memilih dan menentukan keinginan yang akan dicapai.<sup>24</sup>

Perencanaan merupakan suatu proyeksi tentang apa yang harus dilaksanakan guna mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Sebagai suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsur kegiatan mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi dan sasaran bagi pelaksanaannya.<sup>25</sup>

Dalam hal perencanaan strategis maka ada beberapa proses yang harus dilakukan yaitu :

- a. Melakukan identifikasi terhadap tujuan bisnis organisasi
- b. Memilih mana yang pantas untuk dicapai
- c. Menentukan hal hal yang perlu dilakukan dalam pengalokasian sumber daya.<sup>26</sup>

#### 1. Perumusan Visi dan Misi

Tahun 2005 secara nasional delapan standar nasional pendidikan diberlakukan. Sejak itu semua sekolah mencantumkan visi dan misi sebagai tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan. Didalam salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 19 (2007) tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan

<sup>24</sup>Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi Strategi Menghadapi Perubahan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), h.113.

<sup>25</sup>Manap Soemantri, *Perencanaan Pendidikan: Konsep Dasar Perencanaan / Pendidikan, Analisis Posisi Sistem Pendidikan Dan Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*, (Bogor: PT Penerbit ITB Press, 2014), h.1.

<sup>26</sup>Wendy Robson, *Strategic Management and Information Systems*, (2nd edition: Prentice Hall, 1997).

Pendidikan Dasar dan Menengah, disebutkan bahwa sekolah dalam perencanaan programnya merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah serta pengembangannya.<sup>27</sup>

Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Sering kali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi. Oleh karena itu, perlu batasan yang agak spesifik tentang terminology visi sehingga mudah membedakan dengan misi dalam melihat tantangan masa depan organisasi.

Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.<sup>28</sup>

Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi mengagumkan. Untuk menggambarkan visi keberhasilan, diperlukan keberanian, keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menerjemahkan visi itu dalam bentuknya yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi tersebut.

Suatu visi yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Visi yang sudah dipahami bersama akan mencegah para pengambil keputusan untuk berdebat tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus

---

<sup>27</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tanggal 23 Mei 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah., n.d.

<sup>28</sup>Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), h.29.

ditunda, bagaimana melakukannya, mengapa dan sebagainya. Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil dan menyerukan kepada setiap orang untuk beramai-ramai memasuki masa depan, sekarang. Para perencana akan lebih mudah menjabarkan rencana-rencananya: para pemimpin juga mendapatkan petunjuk yang jelas bagaimana harus mengendalikan organisasi. Dengan demikian semakin jelas bahwa visi adalah suatu gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai.<sup>29</sup>

Pernyataan visi dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan visi. Visi merupakan pernyataan yang diungkapkan dan yang ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang melihat kedepan.<sup>30</sup> Visi madrasah adalah sebuah agenda tujuan sebagai apresiasi yang akan dicapai dalam aktivitas madrasah. Visi merupakan suatu pernyataan dari organisasi tentang tujuan utama organisasi, kebijakan dan nilai-nilai yang dianut. Suatu visi agar menjadi nyata, terpercaya, meyakinkan, dan mengandung daya tarik maka pada langkah proses pembuatannya harus melibatkan semua *stakeholder*.<sup>31</sup>

Agar suatu lembaga pendidikan Islam tetap eksistensi ditengah persaingan perlu melakukan peningkatan kualitas mutu dan pengukurannya. Strategi itu pada dasarnya bergantung pada kemampuan perbaikan dan merumuskan visi disetiap zaman yang diwujudkan pada rumusan tujuan pendidikan yang jelas. Tujuan tersebut dirumuskan dalam program-program dengan sasaran yang hendak dicapai.<sup>32</sup>

Selanjutnya, untuk mengetahui visi yang baik, Denim menjelaskan beberapa indikator visi yang baik yaitu:

---

<sup>29</sup>Ibid., h.30.

<sup>30</sup>Akdon, *Strategic Manajement for Educational Manajement*, (Bandung: Alfabeta, 2011).

<sup>31</sup>Ibid.h. 96

<sup>32</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).h.154

- a. Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian korektif bagi kepala madrasah, guru, staff tata usaha, dan komite madrasah.
- b. Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari yang hanya bekerja secara proforma ke kinerja real yang efektif, efisien dan akuntabilitas tertentu.
- c. Visi yang mampu merangsang kesamaan perilaku dan perbuatan dalam aneka perbedaan pada diri kepala madrasah, guru, staff tata usaha, dan komite madrasah, sekaligus menghotensi untuk maju menghargai perbedaan serta menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.<sup>33</sup>

Dalam konteks dunia pendidikan, cita-cita tersebut bisa dalam bentuk pelayanan, akses dan produk intelektual. Output pendidikan tidak bisa diproyeksikan dalam kurun waktu yang singkat, sehingga ketercapaian visinya harus berwujud investasi intelektual jangka panjang. Domain inilah yang dapat membedakan antara organisasi pendidikan dengan industri. Dimana, Pendidikan memiliki titik pembeda dengan industri dari sisi orientasi organisasi.<sup>34</sup>

Pernyataan visi menyajikan maksud strategi perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. Namun pada praktiknya, pernyataan visi dan misi sering digabung menjadi satu. Jika dipisah pernyataan visi sering berupa kalimat tunggal yang didesain agar mudah diingat

1. Gambaran tentang masa depan yang realistic dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu/saat yang ditentukan.

---

<sup>33</sup>Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).h.73-74

<sup>34</sup>Fauzan Adhim and Muhammad Nur Hakim, "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi", *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 2 (2019), p. 259–279, <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ndh.v4i2.314>.



2. Pernyataan yang diucapkan/ditulis hari ini, merupakan proses manajemen saat ini, yang menjangkau kedepan.
3. Suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistik, dapat dipercaya meyakinkan serta mengandung daya tarik.

Kriteria Visi:

1. Singkat, sederhana, jelas.
2. Menarik, mudah diingat.
3. Sesuai nilai-nilai organisasi/perusahaan
4. Bersifat melibatkan semua orang.
5. Inspirasional, menantang
6. Deskripsi suatu kondisi Ideal
7. Memberi arah bisnis yang akan datang
8. Memberi Kriteria dalam pengambilan keputusan
9. Memiliki batas waktu (*up to date*).<sup>35</sup>

Selengkapnya menurut Akdon ada beberapa kriteria dalam merumuskan visi, adalah sebagai berikut:

- a. Visi tidaklah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi akan memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang maksimal.
- c. Dapat menghasilkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.

---

<sup>35</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014). h.101-102

- e. Gambaran yang nyata dan kredibel dengan masa mendatang yang menarik
- f. Sifatnya tidak tetap dan tidak untuk selamanya.

#### Manfaat Visi:

1. Bukan fakta tetapi dapat menjadi gambaran pandangan masa depan yang diwujudkan.
2. Dapat memberi arah dan mendorong
3. Anggota organisasi menunjukkan kinerja baik.
4. Anggota inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
5. Menjembatani masa kini dan masa mendatang.
6. Menjadi gambaran realistis dan kredibel masa depan yang menarik
7. Menciptakan organisasi dinamis, tidak statis.<sup>36</sup>

Misi ini mencakup falsafah dari para pengambil keputusan strategi perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk/jasa utama serta pelanggan utama yang ingin dilayani perusahaan. Singkatnya, misi perusahaan menjelaskan bidang penekanan atas produk, pasar, teknologi perusahaan dinyatakan sedemikian rupa sehingga mencerminkan nilai dari prioritas dari pengambilan keputusan strategi perusahaan.

#### Kriteria Misi

1. Penjelasan tentang bisnis/produk/pelayanan yang ditawarkan, sangat diperlukan masyarakat.
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang dilayani

---

<sup>36</sup>*Ibid.* h.102

3. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat (penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang, juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia).

#### Perumusan Misi

1. Merupakan hakikat didiraknnya organisasi yang dapat mencakup penggambaran: tujuan pembentukan organisasi, kegiatan dan kiat organisasi.
2. Merupakan fondasi penyusunan perencanaan strategi yang menunjukan pentingnya organisasi.
3. Harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan
4. Dapat mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti.<sup>37</sup>

Misi madrasah akan berjalan secara efisien apabila dipimpin kepala madrasah yang baik pula pemimpin yang baik akan mencerminkan manajemen madrasah sebagaimana fungsinya. Berdasarkan hal itu, seharusnya kepala madrasah melaksanakan fungsinya dengan baik. dimana fungsi kepala madrasah sebagai manajer yaitu seperti pada merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan kegiatan, dan melakukan evaluasi.

Al-Qur'an juga telah memberikan tuntunan terkait dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang harus dapat dididapai dan dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditegaskan dalam Al-Quran Surat Al-Hasyr ayat 18:

---

<sup>37</sup>*Ibid.* h. 102-104

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>38</sup>

Dari ayat ini kita diberi penjelasan untuk terus bertakwa kepada Allah dengan mengerjakan semua perintahnya dan menjahui larangannya. Kita juga diberi petunjuk untuk melakukan muhasabah sebeum datangnya hari hisab (perhitungan).

Misi dapat dikatakan sebagai terjemah atas keberadaan organisasi dan seluruh kegiatan pokok organisasi. Mengingat, perumusan misi harus selalu memperhatikan kepentingan dan keterjangkauan stakeholdernya. Kegagalan organisasi banyak dipengaruhi oleh sikap abai pimpinan dalam merangkul elemen inti organisasi. Pada aspek ini organisasi dituntut untuk mendasarkan arah dan tujuannya sesuai dengan potensi SDM yang dimiliki. Basis sumber daya harus dapat diakomodir demi menjamin terciptanya iklim yang kondusif.<sup>39</sup>

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.

Misi merupakan “alat yang tak ternilai” untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Ia merupakan fondasi yang konstan dalam keputusan

<sup>38</sup>Departemen Agama RI, *Al- 'Aliyy Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2007).

<sup>39</sup>Fauzan Adhim and Muhammad Nur Hakim, *Loc. Cit.*

strategic. Ia bahkan adalah *common thread* yang menyatakan seluruh aktivitas organisasi.

Misi sebenarnya merupakan hal-hal yang sangat fundamental, merupakan falsafah dasar dari organisasi, sebagai pendorong lahirnya inspirasi-inspirasi yang penuh motivasi. Misi juga penting karena suatu perumusan tujuan dan sasaran yang realistic halnya mungkin dilakukan jikalau terlebih dahulu misi organisasi sudah diidentifikasi.

Merumuskan misi organisasi terkadang dianggap mudah, tetapi kesulitannya lebih banyak ketimbang mudahnya, para pengambil keputusan strategis sering mampu merumuskan misi itu dengan baik, tetapi segera timbul kesulitan dalam mengkoordinasikan tindakan-tindakan manajerial inilah peranan kritis berbagai organisasi karena banyak organisasi yang gagal merealisasikan misinya.<sup>40</sup>

Dengan adanya visi, misi tujuan dan sasaran yang jelas dan terprogram sekolah akan jelas dan nampak akan dibawa sekolah tersebut, seperti apa system sekolah, proses belajar mengajarnya serta hasil output yang diinginkan.<sup>41</sup>

## 2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis swot merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan pedoman yang terbaik antar beberapa aspek. Apabila diterapkan secara tepat Analisis SWOT mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk merancang suatu strategi untuk keberhasilan lembaga/institusi.

---

<sup>40</sup>Nur Kholis, *Op. Cit.* h.32-33.

<sup>41</sup>*Ibid.*, h.26.



Hampir semua lembaga dalam pendekatannya banyak menggunakan kajian SWOT. Hal tersebut dilakukan oleh semua lembaga untuk mengkaji kekuatan dan kelemahannya pada lembaga tersebut, sebelum menentukan tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan, yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar supaya lancar didalam operasionalnya. Proses penggunaan manajemen analisis SWOT menghendaki adanya suatu survey internal tentang *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) program, serta survey eksternal atas *Opportunities* (ancaman) dan *Threats* (peluang).

Meskipun sebenarnya analisa SWOT banyak ditujukan untuk penerapan dalam bisnis ide penggunaan perangkat ini dalam bidang pendidikan bukanlah hal yang sama sekali baru. SWOT adalah teknik yang sudah sederhana, mudah dipahami dan juga bisa digunakan dalam merumuskan strategi-strategi dan kebijakan untuk pengelolaan administrasi (administrator). Sehingga, SWOT disini tidak mempunyai akhir, artinya akan selalu berubah sesuai dengan tuntutan zaman.<sup>42</sup>

Analisis lingkungan internal: melakukan pemindaian terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola menjadi:

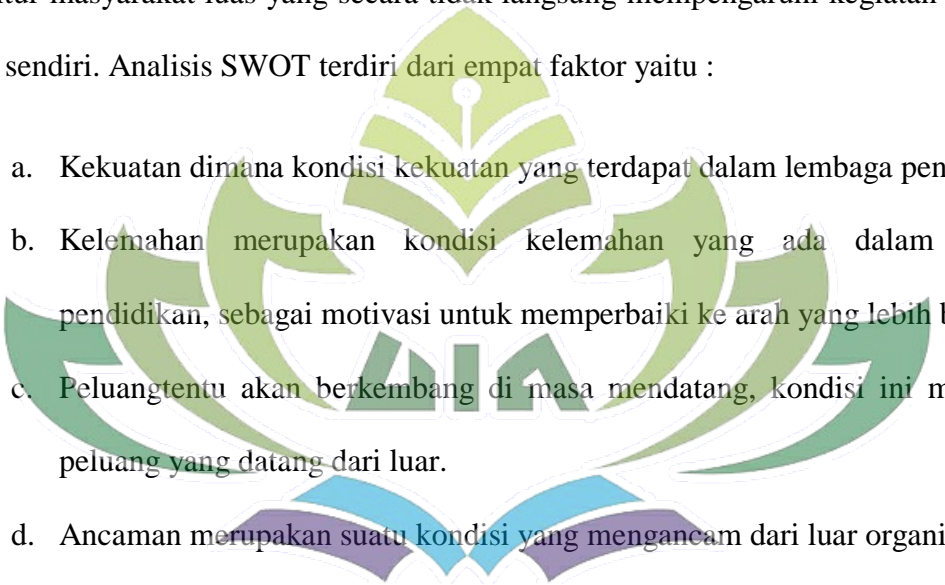
1. Struktur organisasi
2. Sistem organisasi
3. Sumber daya organisasi
4. Anggaran/sumber pembiayaan
5. Faktor pendukung kinerja lainnya

Analisis lingkungan Eksternal mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh madrasah. Analisis lingkungan Eksternal

---

<sup>42</sup>Nur Kholis, *Loc.Cit.*

terdiri dari variabel-variabel ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunity*) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Selanjutnya, Siagaan membagi lingkungan eksternal ke dalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi (madrasah) seperti kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana madrasah beroperasi, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan madrasah itu sendiri. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor yaitu :

- 
- a. Kekuatan dimana kondisi kekuatan yang terdapat dalam lembaga pendidikan.
  - b. Kelemahan merupakan kondisi kelemahan yang ada dalam lembaga pendidikan, sebagai motivasi untuk memperbaiki ke arah yang lebih baik.
  - c. Peluang tentu akan berkembang di masa mendatang, kondisi ini merupakan peluang yang datang dari luar.
  - d. Ancaman merupakan suatu kondisi yang mengancam dari luar organisasi.<sup>43</sup>

Kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen

---

<sup>43</sup>Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).  
h.177

strategis yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal.<sup>44</sup>

Di dalam Al-Qur'an Allah, sering disebutkan tentang kepekaan terhadap alam sekitar agar menjadi bahan renungan dan pembelajaran. Seperti dalam surah Ali 'Imran 189-191:

وَلِلَّهِ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٨٩﴾ إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا ۖ سُبْحَنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“Artinya: *Kepunyaan Allah-lah kerajaan langit dan bumi, dan Allah Maha Perkasa atas segala sesuatu..Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal,,(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, Maka peliharalah kami dari siksa neraka."*<sup>45</sup>

Penjelasan ayat diatas dapat dipahami bahwa senantiasa selalu paham dalam kepekaan alam sekitar, renungan pembelajaran juga menjadi bahan evaluasi agar selalu menjadi lebih baik.

Tujuan menganalisis lingkungan eksternal adalah agar dapat memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, dan manajemen mempunyai kemampuan untuk merespon berbagai isu serius mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat kepada perusahaan (madrasah) sehingga dalam menciptakan analisis dan pilihan

<sup>44</sup>Fred R.David, *Manajemen Strategis Konsep-Konsep Edisi Kesembilan*, (Jakarta: PT Indeks, 2004).

<sup>45</sup>Departemen Agama RI, *Loc.Cit.d*

strategi sasaran tidak akan salah. Pada tabel berikut dijelaskan Matriks TOWS sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Matriks SWOT<sup>46</sup>**

	<b>KEKUATAN (<i>Strength</i>)</b>	<b>KELEMAHAN(<i>Weakness</i>)</b>
<b>Peluang(<i>Opportunity</i>)</b>	Peluang (S) – kekuatan (O) Strategis	Kelemahan(W)-peluang(O) strategis
<b>Ancaman(<i>Threats</i>)</b>	Kekuatan(S)– ancaman(T) strategis	Kelemahan(W)-ancaman(T) strategis

Keterangan :

- Peluang-kekuatan (S-O) Strategi : mengejar peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang ada.
- Kelemahan-peluang (W-O) Strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
- Kekuatan-ancaman (S-T) strategi : Strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi/ mengurangi dampak dari ancaman.
- Kelemahan-ancaman (W-T) Strategi : Strategi menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan pada ancaman.

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi WO (Weakness-Opportunities), strategi ST (Strengths-Threats) dan strategi WT (Weakness-Threats). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam

<sup>46</sup>Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), h.170.

posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang. Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi.<sup>47</sup>

**Tabel 2.2**

**Matriks SWOT (TOWS) Dalam Rangka Menentukan Asumsi (Alternatif Strategi**

**Matriks KAFI VS KAFE)<sup>48</sup>**

Kesimpulan Analisis faktor internal	Strenghts (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Kesimpulan Analisis faktor Eksternal	Susunan Daftar	Susunan Daftar
	1.....	1.....
	2.....	

<sup>47</sup>Fred R.David, *Loc.Cit.*

<sup>48</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h.132.



	3. .... 4..... 5.....	2..... 3..... 4..... 5.....
Opportunities (Peluang) Susunan Daftar 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....	AsumsiStrategiSO (kekuatanVS Peluang) Pakaikekuatan untukmemanfaatkan peluang 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....	AsumsiStrategiWO (kelemahanVS Peluang) Pakaitanggulangi kelemahandengan memanfaatkan peluang 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....
Threats (Ancaman) Susunan Daftar 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....	AsumsistrategiST (kekuatanVs Ancaman) Pakaikekuatan untukmenghadapi tantangan 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....	AsumsistrategiST (kekuatanVs Ancaman) Perkecilkelemahan hindaritantangan 1..... 2..... 3. .... 4..... 5.....

Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang terdiri dari lingkungan dalam dan luar. Lingkungan internal mencakup variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang terdiri dari struktur, budaya dan sumber daya organisasi.<sup>49</sup>

Lingkungan internal terdiri dari variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dan manajemen puncak. Variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan. Variabel meliputi: struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

<sup>49</sup>Murniati, *Manajemen Strategik : Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*, (Medan: Perdana Publishing, 2000). h.158

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan social. Lingkungan kerja terdiri dari elemen/kelompok, yang langsung berpengaruh/dipengaruhi oleh operasi utama organisasi.<sup>50</sup>

Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi (madrasah) yang dapat dikelola manajemen antara lain:

- a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya
- b. Sistem organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi termasuk efektifitas komunikasi internal.
- c. Biaya operasional berikut sumber dananya.
- d. Diantara faktor diatas, faktor lainnya yang menggambarkan kekuatan terhadap proses misi atau kinerja yang telah ada ataupun yang akan muncul di lingkungan internal seperti penggunaan teknologi yang telah digunakan pada saat ini.<sup>51</sup>

### 3. Analisis Pilihan Strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan

Strategi merupakan suatu seni menggunakan keahlian dan sumber daya suatu organisasi dalam mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dari kondisi yang paling menguntungkan.<sup>52</sup>

Akdon mengatakan, secara ringkas tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Analisis SWOT terhadap kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal untuk menghasilkan asumsi strategi.

---

<sup>50</sup>Sedarmayanti, *Loc.Cit.*

<sup>51</sup>Akdon, *Loc.Cit.*

<sup>52</sup>Murniati, *Loc.Cit.*

- b. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategi dengan visi, misi, dan hasil.
- c. Hasil analisis berupa urutan pernyataan pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai faktor kunci keberhasilan.<sup>53</sup>

Faktor kunci keberhasilan berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendaladan kelemahan yang dihadapi termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya.

Dengan demikian faktor kunci keberhasilan sangat membantu dalam mengembangkan suatu perencanaan strategis agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan dan memfokuskan serta memantapkan perencanaan sebagai jembatan antara misi dan visi organisasi.<sup>54</sup>

#### 4. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi

Penetapan tujuan merupakan langkah pertama dalam membuat perencanaan sehingga dalam pelaksanaannya nanti terarah sesuai tujuan dan hasil yang ingin dicapai, namun demikian, banyak individu/organisasi yang salah kaprah dalam menentukan tujuan dengan cara membuat beberapa tujuan dalam sebuah perencanaan. Hal ini tentu akan membingungkan dan berakibat kurang maksimalnya hasil bisa dicapai.

Tujuan strategik adalah kunci dari arah perubahan masa depan. Tujuan strategik mengarahkan pada apa yang hendak dikejar di waktu yang akan datang dalam kurun waktu cukup lama. Oleh sebab itu, sering juga dikatakan bahwa tujuan

<sup>53</sup> Akdon, *Loc. Cit.*

<sup>54</sup> Oman Farhurohman, "Faktor Kunci Keberhasilan Komponen Penyusunan", Vol. 3 No. 01 (2017), p. 77-89,.

strategic merupakan *planning umbrella* dalam mengintegrasikan usaha dari semua unit kerja dan anggota ke dalam suatu kegiatan menyeluruh dan menyatu dari suatu organisasi, untuk itu tujuan strategic harus lebih tajam dari misi, tetapi cukup luas untuk dapat mendorong lahirnya kreativitas dan inovasi bagi semua unit kerja.

Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat menetapkan indikator. Penetapan “Tujuan” bagi lembaga (institusi) khususnya lembaga pendidikan merupakan hal yang urgen. Tujuan adalah arah yang akan dijadikan pegangan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan.<sup>55</sup>

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu suatu yang dihasilkan/ dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu lebih singkat dibanding tujuan sekolah. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur jelas kriterianya dan disertai indikator-indikator yang rinci pada megacu visi, misi dan tujuan sekolah.

Dalam penyusunan tujuan dan sasaran yang juga penting untuk diperhatikan adalah penyusunan prioritas. Penyusunan prioritas yang salah akan dapat menghambat pencapaian visi dan pemborosan dalam sumber daya. Jika kesalahan prioritas tersebut merupakan hal yang fatal dan kemudian menjadikan pemborosan yang sangat sehingga menghabiskan sumber daya yang ada, maka visi sekolah/madrasah yang telah direncanakan tidak tercapai.

Selain dari itu, lingkungan organisasi atau institusi pendidikan membuahkan pola kerjasama atau koordinasi yang efektif dan efisien didalam menggerakan

---

<sup>55</sup>Nur Kholis, *Op.Cit.* h.33-34.

dinamika organisasi (lembaga pendidikan) karena penetapan visi, misi dan tujuan pelaksanaan kegiatan atau program kerja akan berjalan terarah menuju pada peningkatan produktivitas dan kualitas pendidikan (lulusan yang baik terukur).

Perumusan tujuan biasanya hanya dua/tiga butir untuk faktor FKK (faktor kunci keberhasilan), sehingga member ukuran lebih spsesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisi yang diinginkan dan bukan merupakan proses aktivitas. Untuk merumuskan tujuan dengan baik perlu didasarkan pada Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi perusahaan.<sup>56</sup>

Perumusan tujuan khusus adalah penjabaran dan pencapaian misi madrasah yang di perlihatkan dalam tujuan madrasah dan setiap mata pelajaran. Perumusan tujuan khusus mencakup beberapa fungsi diantaranya memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi atau madrasah. Menurut Akdon, kriteria tujuan pada mulanya untuk jangka panjang yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan akses mengarahkan kinerja organisasi. Kriteria tujuan meliputi: tujuan harus serasi dan mengklarifikasi visi, misi dan nilai-nilai organisasi, pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi, tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.<sup>57</sup>

Tahap implementasi strategis membutuhkan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena kesamaan struktur dengan strategi merupakan suatu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi secara maksimal. Pertumbuhan

---

<sup>56</sup>Sedarmayanti, *Loc. Cit.*

<sup>57</sup>Akdon, *Loc. Cit.* h.144



organisasi terjadi pada saat skala organisasi berkembang. Tahapan ini mengandalkan pada alokasi dan organisasi SDM, pimpinan, budaya organisasi, hingga prosedur dan program, aktivitas pertama mencakup distribusi kerja diantara individu dan kelompok kerja.

Implementasi rencana strategi merupakan proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui tindakan pengembangan program, administrasi dan prosedur. Secara teori penerapan strategi menuntut perusahaan (madrasah) untuk menerapkan tujuan tahunan yaitu :

#### 1) Program

Program merupakan suatu pernyataan aktivitas maupun langkah-langkah yang ditentukan dalam menyelesaikan rencana sekali saja. Program melibatkan aparatur madrasah perubahan budaya internal madrasah atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Penerapan program periklanan atau mempromosikan madrasah untuk menaikkan minat pelanggan terhadap produk madrasah.

#### 2) Anggaran

Anggaran merupakan suatu program yang dibuat dalam bentuk nominal. Setiap kegiatan akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dipergunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

#### 3) Prosedur

Prosedur atau SOP adalah sistem atau langkah yang sistematis yang menggambarkan secara terperinci suatu kegiatan di madrasah atau suatu tugas dapat diselesaikan. Mencatat berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan suatu program madrasah.

#### 4) Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi strategi adalah aktivitas untuk menilai mengevaluasi, dan memberi timbal balik kinerja organisasi. Proses yang dilaluinya aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dipantau dan kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.<sup>58</sup>

## B. Formulasi Dalam Perspektif Islam

Perencanaan adalah gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dengan waktu metode tertentu. Perencanaan merupakan sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan, baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Selain itu, perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Anderson memberikan definisi perencanaan sebagai pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang di masa depan.<sup>59</sup>

Dalam hal pendidikan Islam, formulasi strategi sangat penting dilaksanakan mengingat banyaknya keterbatasan yang dihadapi oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam seperti keterbatasan sumber dana dan kemampuan dan tujuan-tujuan utamanya.

Perencanaan dalam organisasi pendidikan Islam adalah bentuk dari perumusan visi, misi dan tujuan organisasi lembaga Islam, kemudian bagaimana mewujudkan visi, misi dan tujuan tersebut cara apa yang akan digunakan, sumber daya apa yang serta berapa biaya yang dikeluarkan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Itulah hakikat perencanaan organisasi.

<sup>58</sup>Sedarmayanti, *Op.Cit.* h.114.

<sup>59</sup>Syarifudin and Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h.77.

Suatu hal yang menjadi karakteristik organisasi Islam adalah perumusan visi, misi dan tujuan selalu sejalan dengan kehendak Al-Qur'an dan Sunnah yang menjadi pedoman utama lembaga pendidikan Islam.<sup>60</sup>

Dalam Al-Qur'an Allah SWT, berfirman Surat Al-Insyirah ayat 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

“Artinya: *Maka Apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada tuhanlah kamu berharap.*”<sup>61</sup>

Setiap hal yang diperbuat manusia, ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan* karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab-akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah SWT. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya Allah SWT.

Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan Tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai. Artinya, perencanaan haruslah bisa membedakan poin pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu dan mengetahui tujuan-tujuan yang akan dicapai
- 2) Memudahkan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.

### C. Penelitian Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Khori Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan UNINUS dengan judul manajemen strategic dan mutu pendidikan hasil

<sup>60</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h.49-50.

<sup>61</sup>Departemen Agama RI, *Loc. Cit.*

pembahasan yang dapat diambil oleh peneliti manajemen strategi merupakan hal baru bagi pendidikan. Analisis SWOT merupakan bagian dari formulasi strategi, analisis swot mempunyai peran besar dalam manajemen strategi, sekolah dapat melihat sisi kelebihan serta kekurangan dan menjadikan bahan evaluasi untuk perencanaan serta program pendidikan dimasa yang akan datang.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Marsono STIT Al-Amin Indramayu dengan judul Manajemen Strategik Untuk Pendidikan yang Bermutu. Pengembangan Visi dan misi menjadi acuan dalam manajemen strategi, melalui program-program serta perencanaan jangka panjang serta menengah harus dirumuskan . peran masyarakat juga ikut serta dalam memajukan sekolah (MBS). Visi dan misi juga harus diperhatikan sebaik-baiknya mengingat kinerja guru juga dilihat apakah visi dan misi sejalan sesuai dengan program-program yang terlaksana.
3. Penelitian yang dilakukan M.Nahrowi falasifa jurnal studi keislaman Perencanaan Strategi dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Menejemen lembaga pendidikan yang berkualitas akan mampu memberi pelayanan yang optimal kepada masyarakat, dengan menejemen lembaga pendidikan yang berkualitas mampu mencetak generasi berkualitas dan dengan menejemen lembaga yang baik mampu memebawa perubahan positif bagi Negara serta urgensi perencaaan strategik pada madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhim, Fauzan, and Muhammad Nur Hakim. "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi". *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 4 no. 2 (2019), p. 259–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ndh.v4i2.314>.
- Akdon. *Strategic Manajement for Educational Manajement*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Ampry, Evy Segarawati. "Penerapan Perencanaan Strategis Dalam Penyusunan Program Pendidikan". *Jurnal Eklektika*. Vol. 1 no. 2 (2013), p. 173.
- Calam, Ahmad, and Amnah Qurniati. "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan". *Jurnal Ilmiah Saintik*. Vol. 15 no. 1 (2016), p. 53–68. (On-line), tersedia di: <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf> (2016).
- Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Farhurohman, Oman. "Faktor Kunci Keberhasilan Komponen Penyusunan". Vol. 3 no. 01 (2017), p. 77–89.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- , *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Hadi, Abdul. "Konsep Analisis Swot Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah". *Jurnal Ilmiah Didaktika*. Vol. 14 no. 1 (2013), p. 143–158. <https://doi.org/10.22373/jid.v14i1.494>.
- Hanan, Abdul. "M Analisis Manajemen Strategik Kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat Perspektif SWOT". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 3 no. 1 (2018), p. 157–171. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-08>.
- Ketut Bali Sastrawan. "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis". *Jurnal Penjaminan Mutu*. Vol. 5 no. Nomor 2 (2019), p. 203–213.
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Khori, Ahmad. "Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 1 no. 1 (2016), p. 75–99.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Repu- Blik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tanggal 23 Mei 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah.*, n.d.
- Machali, and Hidayat. *The Handbook of Education Management*. Jakarta:



Pranadamedia Group, 2016.

Makbuloh, Deden. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

Manap Soemantri. *Perencanaan Pendidikan: Konsep Dasar Perencanaan /Pendidikan, Analisis Posisi Sistem Pendidikan Dan Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*. Bogor: PT Penerbit ITB Press, 2014.

Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

-----, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010).

Meleong, Lexy J. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Cet. XXXV*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.

Murniati. *Manajemen Strategik : Peran Kepala Seklah Dalam Pemberdayaan*. Medan: Perdana Publishing, 2000.

Nahrowi, Moh. "Perencanaan Strategis, Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Madrasah". *Jurnal Studi Keislaman*, 2014, 9–10.

Narbuko, Cholid. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

P.Siagian, Sondang. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. *Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional*Peraturan. Jakarta, 2005.

Poelihawati, Ieke, and Aris Pongtuluran. "Perencanaan Strategis Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMP Kristen Penabur Gading Serpong". *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol. 3 no. 1 (2006), p. 25–34.

Pramitha, Devi. "Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Tarbawi*. Vol. 01 no. 01 (2016), p. 8–9.

R.David, Fred. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT Indeks, 2004.

Ramdani, Agus et al. "Pelatihan Pengisian Instrumen Akreditasi Untuk Peningkatan Mutu Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah Pada Kelompok Kerja Madrasah Aliyah Wilayah IV". *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA*. Vol. 1 no. 1 (2018) <https://doi.org/10.29303/jpmppi.v1i1.211>.

RI, Departemen Agama. *Al-'Aliyy Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro, 2007.

Ridwan, Ahmad. "Implementasi Fungsi Planning Di Sekolah Dalam Kerangka Manajemen Pendidikan Islam". *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*. Vol. 2 no. 2 (2019) <https://doi.org/10.24014/ijiem.v2i2.7932>.

- Robson, Wendy. *Strategic Management and Information Systems*. 2nd edition: Prentice Hall, 1997.
- Rusniati, and Ahsanul Haq. "Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi". *Jurnal INTEXNA*. Vol. 2 (n.d.).
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sahnan, Muhammad. "Urgensi Perencanaan Pendidikan Di Sekolah Dasar". *Jurnal PPkn Dan Hukum*. Vol. 12 no. 2 (2017), p. 142–159. (On-line), tersedia di: <https://pbpp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPB/article/view/4696> (2017).
- Sangadji, Etta Mamang, and Sopiah. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi, 2000.
- Sari, Dian Cita. "Perencanaan Strategis Pendidikan Islam Dalam Pendekatan Budaya Organisasi Universitas Abdurrahman Riau". *IDARAH / Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*. Vol. 2 no. 1 (2018), p. 19–26. (On-line), tersedia di: <https://ejurnal.iainhokseumawe.ac.id/index.php/idarah> (2018).
- Sari, Rahni Fentina. "OPTIMALISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM MELALUI MANAJEMEN STRATEGIK ANALISIS SWOT". *HIJRI - Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*. Vol. 6 no. 2 (2017), p. 95–113.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- , *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Sihotang, Din Oloan et al. "Analisis Perencanaan Strategis Di SMP Swasta Arina Sidikalang". Vol. 11 no. 2 (2018), p. 27–39.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga, 2012.
- Sudarwan, Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Sudiana, Ading. "URGENSI PERENCANAAN DALAM ADMINISTRASI PENDIDIKAN ISLAM". *Al-Mujaddid / Jurnal Ilmu-Ilmu Agama*. Vol. 1 no. 1 (2018), p. 1–18.
- Sugiyono. *Metode Penelitian "Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D."* (Bandung: Alfabeta, 2010).
- , *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Suliswiyadi, Suliswiyadi. "Analisis SWOT Strategi Pengembangan Sekolah Unggul: Studi Kasus SD Islam Al Firdaus Kabupaten Magelang". *Jurnal Tarbiyatuna*. Vol. 10 no. 1 (2019), p. 21–31.

Syahrul. “Perencanaan Strategis Dan Praktik ....”. *Shautut Tarbiyah*. Vol. 36 (2017), p. 1–18.

Syarifudin, and Irwan Nasution. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching, 2005.

